

Số: /BC-HĐQT

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2021

**BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ ĐIỀU HÀNH NĂM 2020 VÀ PHƯƠNG HƯỚNG NĂM 2021**

I. Đánh giá hiệu quả chỉ đạo của HĐQT đối với hoạt động của Công ty trong năm 2020:

DT năm 2020 chỉ đạt 60% KH đặt ra, trong đó XK hụt gần 33 triệu USD bằng 57% KH, KD nội địa tuy rất cố gắng nhưng cũng chỉ đạt 76% KH do tiêu dùng giảm và thấp hơn cùng kỳ. Do DT thấp nên KDNĐ chiếm 17% tỷ trọng (2019 là 14,2%).

Năm 2020 là một năm vô cùng khó khăn, với những diễn biến rất tiêu cực của đại dịch Covid-19 bùng phát mạnh ngay sau khi ĐHĐCĐ họp xong. Trong bối cảnh đó HĐQT đã triển khai thành công một số nhiệm vụ và mục tiêu để đưa hệ thống ra khỏi khủng hoảng hạn chế thiệt hại ở mức thấp nhất:

- Về XK: liên tục đàm phán, xử lý các khoản giảm giá, lùi thời hạn thanh toán và giao hàng với khách hàng trên cơ sở cùng chia sẻ khó khăn chung; Đây cũng là nguyên nhân chính làm tăng chi phí và giảm lợi nhuận 2020;
- Nếu như 3 quý đầu năm Tcty có thể giữ được KH XK (do 2019 chuyển sang) thì đến quý IV do thị trường sụt giảm dẫn đến DT giảm mạnh;
- HĐQT vẫn kiên trì chỉ đạo chào hàng ODM ở các thị trường, đặc biệt là đẩy mạnh TT nội địa trong hoàn cảnh dịch liên tục hoành hành bằng cách phát triển KD đồng phục, bán hàng TT online và thương mại điện tử;
- Đổi mới hoạt động XTTM nhằm nâng cao hiệu quả và chuẩn bị cơ sở tốt cho 2021, trong đó có hoạt động ODM. Thành lập mới phòng Bán hàng và ODM trên cơ sở cơ cấu lại phòng HTQT và bổ sung điều động cán bộ có năng lực. Vì vậy, trong bối cảnh dịch bệnh TT Nga vẫn tăng trưởng 47%.
- Đề cao Tiết kiệm và giảm Đầu tư nên mang lại hiệu quả tại các đơn vị như May ĐG, Việt Thành, Đô Lương, hạn chế tối đa lỗ tại các đơn vị như Hưng Nhân, Lạc Thủy và Thanh Hóa;
- Trong khi XK giảm thì các cty thương mại TIDG, FIDG và WIDG lại phát huy vai trò mở rộng thị trường nội địa tăng tỷ trọng lên xấp xỉ 20% trên tổng DT. Đặc biệt là những đột phá trong quý IV làm bàn đạp phát triển cho tcty năm 2021.

- Chỉ đạo thành công các hoạt động xây dựng KH năm 2021, đặc biệt là tổ chức thành công Lễ kỷ niệm 30 năm ĐG và đón nhận Huân chương lao động hạng nhất vào 25/12/2020.
- Tăng cường kiểm tra tuân thủ trong việc minh bạch tình hình tài chính, minh bạch trong hoạt động công bố thông tin và tuân thủ pháp luật các hoạt động SXKD của TCT ĐG.

Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn những yếu kém chưa khắc phục được như:

- Vẫn XTTM theo cách cũ thông qua các Vendors và không có khách hàng trực tiếp mới, trừ TT Nga.
- Khâu điều hành KH còn thụ động, chưa thích nghi được với hoàn cảnh TT mới khi phải đưa vai trò của hàng nội địa lên ngang hàng, thậm chí cao hơn hàng XK.
- Khâu cung ứng vẫn còn yếu: Tuy tăng hơn so với 2019, nhưng chưa bài bản, tình huống, lẻ tẻ,... làm chi phí cao dẫn đến hiệu quả thấp.
- Khâu phát triển mẫu của các TT R&D: Tuy có tăng mạnh (gần 9.000 mẫu) so với 2019, luôn trong tình trạng bị động, quá tải, chậm đáp ứng và chất lượng chưa cao. Chức năng nghiên cứu chưa được chú trọng.
- Khâu marketing: Bị động hoàn toàn không có hướng rõ rệt. Không có được khách hàng lớn do chưa chủ động chào hàng được.
- Về nội địa: Giữ được nhịp độ do làm bài bản chủ động từ khâu marketing đến phát triển mẫu, sourcing nguyên phụ liệu. Việc quản lý bán hàng và hàng tồn kho vẫn còn rất yếu nên DT bán hàng thời trang vẫn chưa được cải thiện.
- Về năng suất LĐ: Chưa đạt như kỳ vọng dù có rất nhiều cố gắng (Như đầu tư thiết bị hiện đại, cải tiến quản lý, sáng kiến, áp dụng lương thời gian,...) chưa có giải pháp tích cực cho các đơn hàng nhỏ.
- Còn tồn tại khâu KH sản xuất và quản lý chất lượng: Đây vẫn là khâu yếu nhất. Luôn bị chậm và chất lượng không ổn định do phối hợp giữa sản xuất và cung ứng, khâu CBSX còn yếu. Năng lực cán bộ chưa kịp đáp ứng với diễn biến TT;

II. Hoạt động của Hội đồng quản trị:

1. Nhân sự của Hội đồng quản trị:

HĐQT gồm 5 thành viên gồm CT và các thành viên:

Các thành viên HĐQT đến thời điểm hiện tại gồm:

- Ông Hoàng Vệ Dũng - Chủ tịch HĐQT
- Ông Phạm Tiến Lâm - UV HĐQT, TGD

- Ông Nguyễn Đình Tú - UV HĐQT
- Ông Phạm Thanh Tùng - UV HĐQT
- Ông Nguyễn Văn Tuấn - UV HĐQT

Từng thành viên HĐQT trong năm 2020 đã nỗ lực, tập trung trí tuệ tập thể để hoàn thành tốt nhiệm vụ quản trị hoạt động DN theo đúng định hướng phát triển, hành động vì lợi ích cổ đông và vì sự phát triển chung của DN.

Từ sau ĐHĐCĐ năm 2020 cho đến nay HĐQT kết hợp ban thường vụ Đảng ủy, TGD, TB KS và KTT vẫn duy trì nếp hội ý thường trực thường xuyên hơn (khi cần mở rộng thành phần theo chuyên đề) để kịp thời giải quyết các công việc phức tạp, mới phát sinh về SXKD và tổ chức nhân sự. Qua đó giúp cho việc điều hành của TGD được linh hoạt, kịp thời và hiệu quả. Tuy nhiên, hiệu quả đạt được vẫn chưa cao do tình hình nhận thức và năng lực của cán bộ lãnh đạo.

2. Hoạt động chung của Hội đồng quản trị:

Năm 2020 HĐQT đã thông qua nhiều chủ trương quan trọng đối với hoạt động SXKD và định hướng phát triển TCT trong đó có một số nội dung chính sau:

- Phê duyệt các nội dung trình và chỉ đạo tổ chức thành công ĐHĐCĐ thường niên 2020;
- Nhiều quyết định quan trọng được đưa ra trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19 để BĐH làm cơ sở triển khai thực hiện đảm bảo hiệu quả SXKD và bảo toàn vốn. Các thông báo về nâng cao năng lực bộ máy và đổi mới hoạt động XTTM, hoạt động công nghệ CL được đưa ra kịp thời;

Các NQ, QĐ của HĐQT được xây dựng trên nguyên tắc tập thể, ban hành đều dựa trên sự thống nhất của các thành viên, đảm bảo tính khách quan và tập trung trí tuệ.

3. Hoạt động giám sát của Hội đồng quản trị:

HĐQT đã thực hiện hiệu quả công tác chỉ đạo, giám sát thông qua các hoạt động:

- Tham dự và có ý kiến chỉ đạo trong các cuộc họp quan trọng như giao ban tháng, xúc tiến thương mại, ODM, KD nội địa,...của ban ĐH v/v triển khai các NQ, QĐ và các đề án cần báo cáo HĐQT.
- Thành lập Ban Kiểm toán nội bộ để giúp HĐQT theo dõi về tiền lương, BHXH, đánh giá hiệu quả FOB,.. để kịp thời có những giải pháp phù hợp;
- Theo dõi và nắm bắt quá trình điều hành SXKD, thông qua các báo cáo, văn bản của ban tổng giám đốc. Trực tiếp hỗ trợ, chỉ đạo và góp ý kiến với ban TGD

trong một số vấn đề quan trọng, các dự án KD lớn phát sinh trong quá trình điều hành SXKD;

- Tham dự và có ý kiến chỉ đạo trong các cuộc họp về xây dựng KH SXKD; báo cáo kiểm điểm thực hiện các nhiệm vụ trọng tâm, công tác tổ chức, LĐTL và chính sách công đoàn XH.
- Ban TGD dưới sự chỉ đạo của HĐQT đã điều hành các hoạt động SXKD theo đúng phương hướng mục tiêu, nhiệm vụ do HĐQT đề ra phù hợp với pháp luật, Điều lệ TCT và NQ ĐHĐCĐ. Trong hoạt động điều hành, ban TGD đã thường xuyên báo cáo và xin ý kiến của HĐQT, đồng thời tích cực chủ động xử lý các vấn đề phát sinh hàng ngày đảm bảo việc điều hành linh hoạt và hiệu quả.

Trong năm 2020, ban TGD đã làm tốt công tác tổ chức thực hiện các mục tiêu đề ra, có nhiều giải pháp quyết liệt, năng động trong KD cũng như trong quản lý điều hành chung. Với tinh thần trách nhiệm cao, các thành viên ban TGD đã chủ động các phương án SXKD phù hợp với thực tế thị trường trên cơ sở chỉ đạo của HĐQT, phấn đấu thực hiện tối đa chỉ tiêu KH doanh thu và lợi nhuận năm 2020.

Đây là sự cố gắng rất lớn của ban TGD cũng như toàn thể CBCNV TCT ĐG, tạo điều kiện và là tiền đề để tiếp tục phát triển ổn định và bền vững trong hoàn cảnh mới.

III. Định hướng của Hội đồng quản trị năm 2021:

Năm 2021 sẽ là năm đầu tiên thực hiện chiến lược 5 năm của Tcty ĐG trên cơ sở sắp xếp theo mức KH mới sau Covid-19, là năm được dự báo tiếp tục có nhiều biến động và thị trường tiếp tục cạnh tranh và khó khăn; Đặc biệt vẫn còn nguy cơ XK giảm, chiến lược đưa hàng nội địa lên chiếm tỷ trọng 30% tổng doanh thu.

Vì vậy, HĐQT sẽ kiên định chỉ đạo ban TGD triển khai thực hiện các giải pháp nhằm hoàn thành KH SXKD với một số chỉ tiêu cơ bản như sau:

Trong bối cảnh TT XK chưa rõ ràng doanh thu dự kiến đạt khoảng 2.308 tỷ đồng tăng 11% so với cùng kỳ, trong đó XK phấn đấu ở mức bằng 2020 và KDNĐ khoảng 500 tỷ đồng tăng 70- 80% so cùng kỳ. Lợi nhuận trước thuế cố gắng phấn đấu ở mức 35 tỷ đồng. Chia cổ tức 30% trên vốn ĐL.

Năm 2021 HĐQT xác định một số hoạt động trọng tâm như sau như sau:

- Áp dụng và đẩy mạnh **Chiến lược thay đổi** trên các mặt hoạt động của ĐG như marketing, thiết kế, phát triển mẫu, sourcing thông qua củng cố về chiều sâu hoạt động của **4 Trung tâm R&D**.

- Tiếp tục các giải pháp ổn định KHSX và chất lượng hàng XK và nội địa tiến tới chính sách Một chất lượng cho hàng Make in Dugarco.
- Đẩy mạnh **cải tiến quản lý, quản trị** bộ máy và ứng dụng công nghệ 4.0, công nghệ số hóa vào SXKD thông qua đầu tư phần mềm quản trị DN ERP.
- Sắp xếp củng cố **nguồn nhân lực** như động lực chính của Chiến lược thay đổi thông qua việc bổ nhiệm lại cán bộ có năng lực và tâm huyết, luân chuyển cán bộ để phù hợp phát huy, cắt giảm những bộ phận, nhân sự không còn phù hợp trong tình hình mới.
- Tiếp tục cơ cấu lại các đơn vị theo hướng hiệu quả, hạn chế gia công và đẩy mạnh FOB/ODM.
- Tăng cường kiểm tra tuân thủ trong việc minh bạch tình hình tài chính, minh bạch trong hoạt động công bố thông tin và tuân thủ pháp luật các hoạt động SXKD của TCT ĐG.

IV. Đánh giá tình hình, nhiệm vụ và các giải pháp chính để ứng phó với Covid-19:

1. Trong 3 tháng đầu năm 2021 HĐQT đã chỉ đạo kịp thời toàn bộ hệ thống để đối phó với Covid-19 để không xảy ra lây nhiễm, không gián đoạn SXKD, chuẩn bị tích cực để thực hiện hoàn thành kế hoạch 2021 trong hoàn cảnh dịch bệnh vẫn diễn biến phức tạp với các biến thể mới ảnh hưởng đến tiêu dùng và thương mại toàn cầu, đồng thời tranh thủ được thời cơ khi nền kinh tế tăng trưởng trở lại.
2. HĐQT đề ra những giải pháp cụ thể là:
 - Tập trung cao độ trong công việc để có thể tìm ra những giải pháp sáng tạo, mới và khác biệt nhất cho cách đi của ĐG;
 - Nêu cao quyết tâm đổi mới, thay đổi cách làm cũ, truyền thống, nghiên cứu kỹ đối thủ cạnh tranh nhưng làm theo cách của mình.
 - Đoàn kết, lắng nghe và chia sẻ giữa cấp trên cấp dưới, giữa các đơn vị bộ phận vì mục đích và thành công chung.
 - Trong công việc cụ thể của 2021 cần kiên định với mục tiêu đã đề ra với sự phấn đấu cao nhất, thực hiện đúng tiến độ và tin tưởng ở thành công.
 - Không làm hình thức hoặc qua loa cho xong mà phải ra được sản phẩm, dịch vụ mỹ mãn phục vụ người tiêu dùng và cũng chính là phục vụ mình.
 - Đề cao kỷ luật Covid để giữ an toàn cho từng cá nhân, gia đình và CB CNV các đơn vị trong hệ thống.

V. Đề xuất với ĐHĐCĐ Các chỉ tiêu kinh tế-tài chính năm 2020 và 2021:

1. Các chỉ tiêu chính năm 2020:

- Doanh thu: 2.073 tỷ đồng, trong đó XK 72,2 triệu USD, KDNĐ 343,4 tỷ đồng
- Lợi nhuận: 25 tỷ đồng
- Chia cổ tức: 20%

2. Các chỉ tiêu chính năm 2021:

- Doanh thu: 2.308 tỷ đồng, trong đó XK 73 triệu USD, KDNĐ 590 tỷ đồng.
- Lợi nhuận: 35 tỷ đồng
- Chia cổ tức: 30%

VI. Đề xuất với ĐHĐCĐ về kết quả đầu tư 2020 và dự kiến nhiệm vụ đầu tư 2021:

1. Thực hiện KH đầu tư 2020:

- Đầu tư mở rộng nhà Điều hành và các công trình phục vụ KD của tcty: 13 tỷ đồng
- MMTB: 9,8 tỷ đồng

2. Dự kiến KH đầu tư 2021:

- MMTB: 9 tỷ đồng
- ERP: 12 tỷ đồng

VII. Đề xuất với ĐHĐCĐ về sửa đổi Điều lệ cty, Quy chế nội bộ, Quy chế hoạt động của HĐQT và ban KS phù hợp với luật DN mới 2020, luật Chứng khoán và Nghị định 155/2020 của CP, Thông tư 116 /2020/TT-BTC ngày 31/12/2020 của BTC.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**

Hoàng Vệ Dũng